

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ В ОАО «СБЕРБАНК РОССИИ», г. ВЛАДИВОСТОК.

А.П. Заботина, бакалавр 4 курс, кафедра Управления персоналом и трудового права

М.Г. Масилова – научный руководитель, канд. социол. наук., доцент

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
г. Владивосток*

Основным компонентом профессионального развития персонала выступает обучение, направленное на обеспечение предприятия квалифицированными работниками в соответствии с его целями и стратегией для повышения эффективности работы организации в целом и для профессионального роста сотрудников.

Потребность современной организации в непрерывном обучении персонала определяют следующие тенденции: 1) активное развитие техники и технологий, следствием чего является выпуск более совершенной продукции, появление новых услуг и методов производства; 2) динамика изменений во внешней и внутренней среде организации; 3) формирование идеи социальной ответственности фирмы за развитие потенциала ее работников; 4) дефицит квалифицированных кадров на национальном уровне, особенно по рабочим специальностям [1].

Таким образом, обучение персонала — это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей.

Можно выделить два основных подхода к рассмотрению понятия «обучение персонала»: системный и процессный.

С точки зрения системного подхода обучение персонала – это совокупность учебных мероприятий, проводимых в целях повышения эффективности труда работников организации, ориентированная на углубление понимания ими своих должностных обязанностей и повышение компетентности в сфере своей профессиональной деятельности.

С точки зрения процессного подхода обучение персонала – это целенаправленно организованный, спланированный и систематически осуществляемый процесс передачи от обучающего (опытного и квалифицированного наставника, преподавателя, бизнес-тренера) необходимых для работы компетенций (знаний, умений, навыков, способов общения) посредством специальных методов и разнообразных форм обучения, а со стороны обучающегося – принятие и усвоение этого материала, и использование его в практической деятельности [2].

Различают следующие виды профессионального обучения работников: 1) профессиональная подготовка кадров; 2) профессиональная переподготовка (переобучение); 3) повышение квалификации; 4) обучение вторым (смежным) профессиям.

Профессиональная подготовка кадров – это приобретение знаний, умений, трудовых навыков и обучение способам общения, направленное на выполнение определенной работы или группы работ. В рамках предприятия профессиональная подготовка кадров является обучением на рабочем месте новых и опытных сотрудников.

Повышение квалификации кадров – это практика краткосрочного обучения работников, направленная на обновление или расширение их теоретических знаний и практических навыков, позволяющих доверить им выполнение работ с более сложным содержанием труда [2].

Повышение квалификации происходит, как правило, через пять лет после получения работниками основного образования в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности и в дальнейшем осуществляется каждые 5–8 лет. В зависимости от целей повышение квалификации имеет несколько уровней: краткосрочное тематическое обучение (от 72 до 100 часов) с выдачей соответствующего сертификата; среднесрочное или длительное обучение в объеме более 100 часов. Наряду с этим, в настоящее время появились многообразные формы непродолжительного обучения в виде тренингов, стажировок и т.п.

Профессиональная переподготовка кадров – обучение персонала с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией, выполнением дополнительной или качественно иной профессиональной деятельности или переподготовка в связи с изменившимися или усложнившимися требованиями к содержанию и результатам труда. Переподготовка рабочих производится, как правило, в учебных подразделениях предприятия или в центрах, обслуживающих несколько предприятий.

Переподготовка руководителей и специалистов осуществляется, как правило, в образовательных учреждениях и корпоративных университетах. Она организуется по особым программам и подтверждается выдачей диплома государственного образца, удостоверяющего право специалистов на профессиональную деятельность по новой для них специальности. Продолжительность профессиональной переподготовки должна быть не менее 500 аудиторных часов [3].

Обучение работников вторым (смежным) профессиям – это подготовка работников, уже имеющих профессию, в целях расширения профессионального мастерства для работы в условиях применения коллективных форм организации труда, а также по совмещаемым профессиям. Иногда это требуется для того, чтобы дать возможность человеку безболезненно найти свое место в производственном процессе в случае сокращения численности персонала. Кроме того, современный персонал не может обойтись без особой компетентности, которая является основой возможности выполнения всего комплекса работ, необходимых для качественного вы-

полнения производственного задания. Это требуется для того, чтобы не ощущать отчужденности от своих коллег, понимать способность заменить их в случае необходимости. В современных условиях кроме продвижения по службе компании должны предлагать другие стратегии развития на работе, которые могут включать следующие способы: 1) функциональную ротацию; 2) виды деятельности, обогащающие работу; 3) профилактические меры аутплейсмента как содействия работнику, которого собираются уволить [3].

Специалисты в области обучения персонала не ограничиваются только этой классификацией. В зависимости от различных критериев они выделяют еще множество видов обучения, некоторые из них представлены в таблице 1. На данном этапе развития организаций наиболее актуальным представляется деление обучения персонала на внутреннее (внутрифирменное) и внешнее (осуществляемое по программам сторонних учебных организаций).

Таблица 1

Классификация видов обучения персонала в организации

Тип обучения	Особенности процесса
По срокам обучения	Долгосрочное Краткосрочное
По уровню организации процесса обучения	Организованное Неорганизованное
Тип обучения	Особенности процесса
По месту обучения	На рабочем месте Вне рабочего места
По целевым группам программ обучения	Для руководителей Для специалистов Для рабочих массовых профессий Для персонала всех категорий (открытые программы обучения)
По опыту работы в компании	Новые сотрудники Опытные сотрудники
По субъекту, инициировавшему обучение	Организация Самообучение, самообразование

Следует учитывать, что оценка качества кадрового потенциала проводится на этапах обучения, самообразования, обобщения профессионального опыта. Для гарантии качества обучения проводится стандартизация в сфере образования.

Формирование новых и развитие имеющихся способностей, определенных на основе анализа их востребованности в интересах организации и самого человека, – основа управления развитием кадрового потенциала (рис. 2).

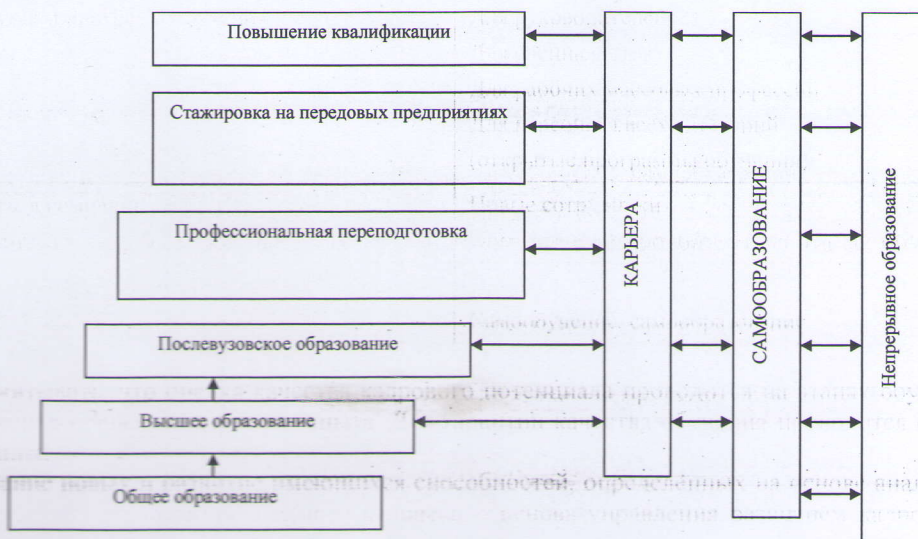


Рис. 2. Система управления развитием кадрового потенциала

При этом проблема эффективной организации персонала тесно взаимосвязана с использованием всего спектра существующих способов оценки персонала. Эффективная оценка персонала играет огромную роль в управлении им, являясь основой множества процедур: приема на работу, внутренних перемещений, зачисления в состав резерва, материального и морального стимулирования, применения санкций, переподготовки и повышения квалификации, контроля профессиональной служебной деятельности персонала, совершенствования организации управленческого труда, приемов и методов работы, улучшения структуры кадров.

Механизм согласования этих интересов и планирование действий при управлении развитием кадрового потенциала можно представить следующим образом (рисунок 3).

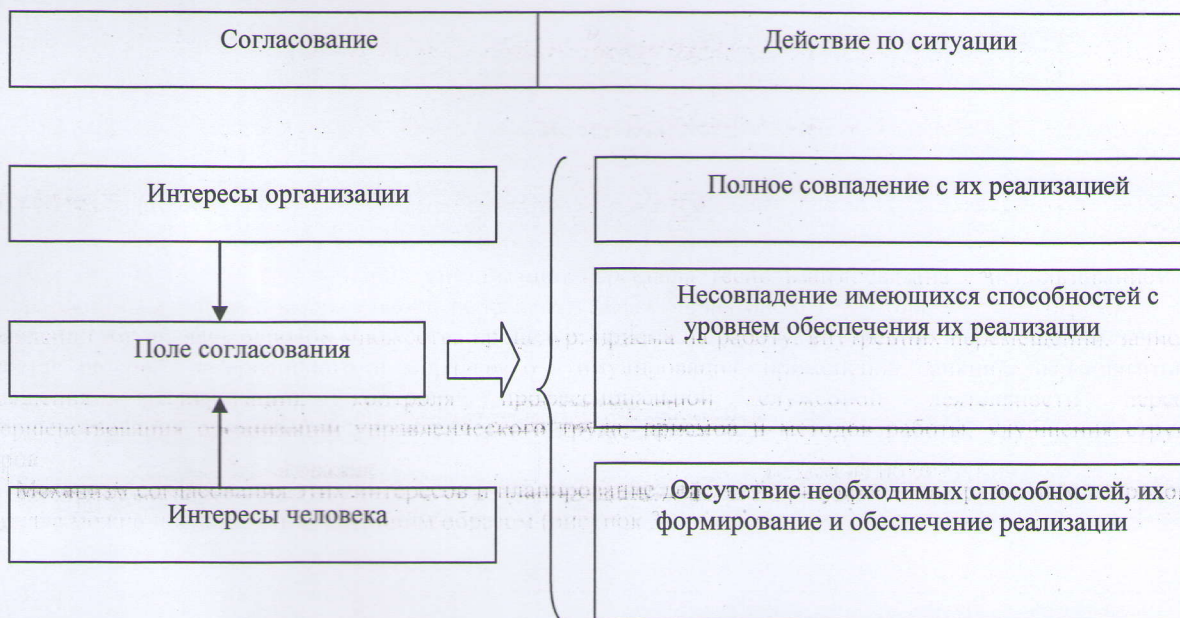


Рис. 3. Механизм развития кадрового потенциала

Таким образом, развитие кадрового потенциала, отвечающего потребностям и масштабам конкретных времен общества, является важнейшей структурной составляющей механизма реализации стратегии социально-экономического развития России. Государство связано с обществом и поэтому практически все его граждане в той или иной мере сопричастны управлению.

Само понятие «внутрифирменное обучение» еще недостаточно распространено в теории управления организацией и персоналом. За ним не сложилось еще четких определений, но оно имеет достаточно высокий научно-практический потенциал.

Внутрифирменное обучение персонала – это особая система обучения персонала, ориентированная на персонал конкретного предприятия и строящаяся на решении специфических именно для данной организации проблем, проводимая как на территории предприятия, так и в корпоративных учебных центрах с привлечением как собственных, так и внешних преподавателей.

Также под системой внутрифирменного обучения персонала понимается комплекс взаимосвязанных структур, процессов, учебных программ, форм и методов обучения, а также материально-технических средств, с помощью которого осуществляется процесс внутрифирменного обучения на предприятии.

Необходимость разработки в компании системы внутрифирменного обучения персонала определяется следующими факторами:

- 1 Дефицитом на рынке труда специалистов необходимой квалификации;
- 2 Несоответствием системы государственного и негосударственного профессионального образования требованиям компании.

Кроме того, обучать своих сотрудников перспективнее, чем привлекать внешних. Собственные «выращенные» кадры более надежны, и риск потерять их меньше: они лояльны по отношению к фирме, так как являются ее частью.

Внутрифирменное обучение занимает особое место в системе обучения персонала, так как оно выступает не только как технология развития трудового потенциала организации, но и как элемент ее корпоративной культуры.

Внутрифирменное обучение обладает как достоинствами, так и недостатками, которые представлены в табл.2.

Достоинства и недостатки системы внутрифирменного обучения персонала

Достоинства	Недостатки
Обучение персонала в соответствии со спецификой деятельности и полное соответствие потребностям организации	Ограничение программ обучения узкопрофессиональными вопросами, что не способствует развитию широкого профессионального кругозора
Выполнение слушателями практических работ, направленных на анализ конкретных проблем, стоящих перед предприятием, и на выработку эффективных мероприятий по их решению	Необходимость создания собственной учебно-материальной базы, требующей ее постоянного обновления
Возможность приспособить сроки обучения в связи с производственной необходимостью и отзывать работника	Отсутствие обмена опытом и информацией с работниками других предприятий
Использование собственного оборудования и технологий	Участники обучения могут неохотно обсуждать некоторые вопросы в среде коллег
Возможность обучения большого числа сотрудников	Дополнительная нагрузка на руководителей и специалистов, участвующих в процессе обучения в качестве преподавателей
Относительно однородный состав участников	Отвлечение от обучения для выполнения текущих дел
Специалисты не покидают на длительное время свое предприятие	
Большие возможности индивидуализации подготовки и изучения способностей персонала к обучению	
Лучшие возможности контроля за процессом и результатами обучения	
Активизация внутрифирменной кооперации за счет обмена опытом между коллегами	
Развитие корпоративного духа	
Отсутствие психологического дискомфорта	
Экономический способ обучения персонала	

Для того чтобы стать эффективной, система внутрифирменного обучения должна обладать следующими характеристиками:

- непрерывность – ритмичность и системность в организации и проведении обучающих мероприятий;
- адаптивность – способность быстро реагировать на изменение требований, предъявляемых к качеству рабочей силы;
- гибкость – учет интересов как организации, так и работников;
- коммуникативность – постоянное взаимодействие руководителей, работников и педагогов;
- кумулятивность – накопление и преумножение банка профессиональных компетенций и опыта компании;
- интегрированность – тесная связь с важнейшими направлениями системы управления персоналом (системой адаптации, управлением деловой карьерой и профессионально-служебным продвижением, работой с резервом, системой мотивации, оценкой результатов деятельности персонала и т.д.).

Организация обучения на предприятии находится, как правило, в ведении службы управления персоналом (на небольших предприятиях — менеджера по персоналу) совместно с руководителями подразделений, чьи подчиненные должны пройти обучение. В крупных организациях вопросами обучения занимается специальное структурное подразделение, например департамент развития человеческих ресурсов или отдел подготовки и повышения квалификации персонала. Системное обучение, в отличие от разовых мероприятий, предусматривает несколько этапов: планирование, организацию, реализацию и контроль [4].

Эффективность обучения и его конечный результат, зависят насколько корректно заданы параметры обучения. При анализе потребностей в обучении и можно отметить расхождение между реальным результатом труда и желаемым и определить, почему это расхождение имеет место быть.

От линейного менеджера требуется анализ потребностей. Организация процесса взаимодействия и поддержание диалога, требуется от специалиста по управлению персоналом. Так как он берет на себя слишком большую ответственность, то может не качественно и не эффективно донести информацию, как это часто случается на практике, и такое обучение перестанет соответствовать с реальной бизнес – стратегией предприятия.

Социальными задачами руководителя в современных условиях являются обеспечение необходимого уров-

на стабильности коллектива, адаптации работников, управление психологической устойчивостью персонала, профилактика и снятие социального напряжения и конфликтов в коллективе, создание условий для укрепления здоровья и повышения работоспособности, выявление и содействие в разрешении социальных проблем персонала [7].

У персонала с помощью обучения формируется единая терминология и общий подход к выполнению конкретных обязанностей в частности, а также к профессиональной деятельности в целом. Что положительно влияет на координации работы подразделений в филиалах предприятия. Также обучение способствует удержанию высоко квалифицированных специалистов на предприятии, так как сотрудник, прошедший обучение на предприятии, начинает относиться к нему с большей степенью лояльности.

Согласно концепции массового обучения, утвержденной правлением ОАО «Сбербанк России» в 2011 году, заработал центр подготовки персонала массовых специальностей департамента кадровой политики в 2012 году. Он включает в себя 17 учебных центров, расположенных во всех территориальных банках, в которых занято почти 400 человек. Каждый учебный центр территориального банка проходит процедуру оценки, которая основана на системе ключевых показателей эффективности. Все менеджеры по обучению также проходят регулярную оценку своей квалификации.

Сегодня большинство сотрудников банка, – это сотрудники массовых специальностей (СМС), линейный менеджер и специалисты, занятые в процессе взаимодействия с клиентом. Для каждой группы специалистов определяется их профиль компетенций и формируется матрица обучения, на основе которой уже разрабатываются план и содержание обучающих программ.

Частью обучения сотрудников массовых специальностей являются курсы «Деловая переписка», «Навыки ведения телефонных переговоров», «Эффективная презентация», «Управление конфликтными ситуациями» и другие. Полученные знания в области умений и навыков, сотрудники банка могут использовать на любом рабочем месте, в том числе за пределами банка.

Также для специалистов – новичков реализуются программы подготовки новых сотрудников на основе планов адаптации. План адаптации – комплексный процесс развития, включающий в себя 5 этапов: знакомство с должностью, очное и дистанционное обучение, стажировка, адаптация на рабочем месте, подведение итогов адаптации. Процесс адаптации новых специалистов рассчитан на 3 месяца (период испытательного срока). Планы адаптации помогают сотрудникам более качественно и быстро включиться в работу.

Так после приема на работу новичок отправляется на двухнедельное обучение в учебный центр ОАО «Сбербанк России». В рамках комплексной программы подготовки Новичок изучает основы банковского дела, кассовую работу, операционно-кассовые правила в рамках комплексной программы подготовки. На данных занятиях новым сотрудникам рассказывают о структуре банка, о манере поведения в коллективе и с клиентами, как проводить их идентификацию, о материальной ответственности, а также тонкостях работы, с которыми придется столкнуться на практике.

После успешного прохождения комплексной программы новичок отправляется на стажировку. На этом этапе к новичку прикрепляется наставник, деятельность которого регулируется временным регламентом адаптации и наставничества работников массовых специальностей ОАО «Сбербанк России»: блока «Корпоративный бизнес», подразделений центрального подчинения ЦСКО, Управления по работе с проблемными активами от 22.02.2013 №2775.

На этом этапе новичок следит за работой наставника, задает интересующие вопросы, делая соответствующие пометки. Кроме того, в это время изучаются инструкции и практические техники осуществления конкретных банковских операций до тех пор, пока новичок не почувствует, что готов к самостоятельной работе. После этого наставник вместе с непосредственным руководителем оценивает новичка, и в случае успешного окончания адаптации, сотрудник приступает к самостоятельной работе.

Еще одной особенностью внутрифирменного обучения сотрудников ОАО «Сбербанк России» является наличие своего корпоративного университета, основной целью которого является предоставление самого современного бизнес – образования руководителям подразделений и ключевым специалистам банка [5].

Корпоративный университет ОАО «Сбербанк России» осуществляет:

- 16 уровней обязательных программ;
- 24 программы развития корпоративных компетенций;
- 20 программ развития профессиональных компетенций;
- 43 специализированные программы.

При этом из вышеперечисленных программ:

- 75% являются обязательными;
- 15% являются рекомендуемыми;
- 10% – по номинации.

Ключевыми программами Корпоративного университета ОАО «Сбербанк России» являются:

– Сбербанк 500 – уникальная для России и мира обязательная уровневая программа корпоративного обучения руководителей среднего звена Группы Сбербанка. Программа разработана Корпоративным университетом ОАО «Сбербанк России» совместно с бизнес-школой INSEAD и реализуется с 2011 года. На сегодняшний день обучение прошло около 1 300 человек.

Цель программы – дать руководителям среднего звена Группы ОАО «Сбербанк России» набор управлен-

ческих знаний и навыков, необходимый для успешного выполнения ими своих обязанностей в соответствии со стратегией ОАО «Сбербанк России» и корпоративной моделью компетенций, а также подготовить для продвижения на вышестоящий уровень менеджмента [6].

– «Программа развития руководителей высшего звена» – обязательная уровневая программа, разработанная Корпоративным университетом ОАО «Сбербанк России» совместно с London Business School для руководителей ОАО «Сбербанк России» с целью развития навыков, формирования новых управленческих подходов и создания всех необходимых условий для успешной реализации стратегии ОАО «Сбербанк России».

Целью программы является системное обучение руководителей высшего звена ОАО «Сбербанк России» ключевым принципам и концепциям эффективного управления для формирования набора управленческих и профессиональных знаний и навыков современного руководителя мирового класса, необходимых для успешного исполнения своих обязанностей в соответствии со стратегией ОАО «Сбербанк России» и корпоративной моделью компетенций.

– «Программа развития кадрового резерва» — модульная программа, направленная на формирование навыков, необходимых для эффективного карьерного продвижения, и формирование преемственности в Группе Сбербанк.

– «Мастерская руководителя» — модульная программа, реализуемая Корпоративным университетом ОАО «Сбербанк России» с 2014 года. Программа состоит из шести модулей и направлена на формирование единой культуры управления, поддержку новой стратегии развития банка на период до 2018 года и приверженности корпоративным ценностям ОАО «Сбербанк России».

Виртуальная школа Корпоративного университета осуществляет дистанционное обучение и развитие руководителей ОАО «Сбербанк России». Портал предоставляет руководителям банка доступ к базе знаний и возможность командного взаимодействия в режиме реального времени 24/7. В 2013 году доступ в Виртуальную школу получили 36 000 руководителей ОАО «Сбербанк России». Данный инновационный проект был признан лучшим внедрением IT-платформы Saba Software в мире в 2012 г.

Также в банке широко используется обучение специалистов в дистанционном и электронном формате. На сегодня разработано около 200 дистанционных курсов, которые позволяют проходить обучение на рабочих местах.

Реализации данных программ свойственны следующие принципы:

– Смешанный подход (blended learning) к реализации программ, предполагающий сочетание очного, дистанционного обучения и самостоятельной работы.

– Привлечение к преподаванию членов Правления, топ-менеджмент, иных ключевых руководителей ОАО «Сбербанк России» в рамках реализации инициативы «Лидеры учат лидеров».

– Использование результатов прикладных исследований, проведенных Корпоративным университетом, при реализации программ.

– Использование активных методов проведения очных занятий: интерактивные лекции и тренинги, работа в малых группах и дискуссии, разбор кейсов на основе опыта Группы Сбербанк и ведущих мировых компаний.

– Использование деловых игр и кастомизированных бизнес-симуляций.

– Активное использование дистанционных методов обучения: создание виртуальной среды обучения (вебинары, форумы, социальные сети), дистанционные модули и дистанционная поддержка смешанных программ, электронные курсы для самостоятельного изучения, электронная библиотека рекомендованной литературы, электронная система тестирования знаний и компетенций.

– Обучение действием, предполагающее выполнение индивидуальных и групповых проектов, «живых» кейсов, внедрение системы индивидуализированного и группового коучинга.

– Включение итоговой аттестации по программе (итоговый экзамен, зачет, защита проекта) как обязательного элемента программы. Выдача собственного документа о квалификации / обучении слушателям, успешно окончившим программу и прошедшим итоговую аттестацию.

Также Корпоративный университет ОАО «Сбербанк России» осуществляет образовательную программу формата «Лидеры учат лидеров».

Программа осуществляется при использовании очных и дистанционных форматов таких как: вебинары, спецкурсы, кураторство проектов, лекции, видео-интервью, видео-лекции, панельная дискуссия.

Существует огромное количество тренингов. Для сотрудников ОАО «Сбербанк России» будут актуальны нижеперечисленные тренинги, которые преподают в учебных центрах «Мастерская бизнес – коммуникаций».

Бизнес-мастерская – новейший вид бизнес – тренинга. Как и в бизнес – тренинге, в ней чередуются формы активности, от мини-лекции до деловых и ролевых игр. Существенное отличие – участники самостоятельно создают программу обучения во время мастерской, действуя в рамках темы, времени и опыта. Обязательными условиями успешного проведения бизнес – мастерской являются:

- Для 70 % участников опыт работы в любой сфере деятельности должен превышать три года.
- Бизнес-мастерская более чем на 70 % должна состоять из упражнений, деловых игр, кейсов.
- Основная роль бизнес-тренера – модерация.

Целью бизнес – мастерских является закрепление или переосмысление имеющихся знаний, а также отработка умений и навыков, необходимых в вопросах получения и приумножения прибыли.

Четыре самых необходимых навыка успешного человека – публичные выступления, эффективные коммуникации, эффективные переговоры и личная эффективность.

Умение без боязни и эффективно коммуницировать – это навык, который можно в себе развить. В достижении карьерного успеха коммуникация занимает 80 процентов, а профессионализм – 20 процентов. Тренинг «Эффективные коммуникации» будет полезен всем, кто хочет научиться:

- применять инструменты активного слушания и понимания, успешного диалога и другие основные инструменты;
- формировать эффективное предложение, вести конструктивную деловую беседу на внутренних и внешних встречах;
- распознавать и преодолевать барьеры коммуникации;
- владеть словом, как инструментом коммуникации.

Умение вести переговоры – этот навык бесценен не только в бизнесе, но и в социальной жизни.

Понять закономерности и приёмы ведения переговоров, сформировать видение своих индивидуальных ошибок и зон развития, как переговорщика научиться готовиться к переговорам и проводить их с максимальной эффективностью смогут участники тренинга «Эффективные переговоры.» Публичные выступления – один из видов коммуникаций, применяемых в Банке для донесения информации, обучения сотрудников, убеждения в чем-либо или для создания необходимого настроения.

Какие принципы и элементы подготовки и реализации выступления? Как создавать структуру выступления в соответствии с целевой аудиторией. Какие техники выступления использовать? Ответы на эти вопросы вы получите на программе «Публичные выступления».

Развитие навыков личной эффективности и актуализация ключевых корпоративных ценностей «Я – лидер, Мы – команда, Все – для клиента» – задача тренинга «Навыки личной эффективности».

Участники обучения смогут осознать значимость ключевых корпоративных ценностей лично для себя, увидеть выгоду изменений в своей работе и отношении к работе, освоить на базовом уровне инструменты и приемы, помогающие:

- Планировать свою деятельность и управлять помехами в работе.
- Находить новые идеи, решения в сложных ситуациях, рычаги своего влияния.
- Слышать себя лучше и управлять своей эффективностью через контакт с целями, ценностями, использовать приемы само-регуляции, само-рефлексии.
- Влиять на других людей, формировать открытые доверительные отношения, даже в сложных ситуациях.

Говоря об эффекте после обучения, следует отметить такие видимые результаты как подъем внутренней и внешней мотивации в работе сотрудников, удовлетворенность сотрудников, способность воспроизвести большую часть материала спустя неделю после обучения, месяц и более. Хорошим эффектом будет стремление применять полученные знания, обращение к материалу в ходе ежедневной практики, заметные изменения в поведении людей и их способности выполнять различные рабочие функции. Главный "эффект" – это конечно способность проходить аттестационные мероприятия, выполнение корпоративных стандартов, улучшение результатов в самой работе, достижение заданных критериев успешности.

Отметим ряд специальных мероприятий по совершенствованию внутрифирменного обучения работников, которые могли бы улучшить функционирование системы подготовки и переподготовки кадров предприятия и работу ОАО «Сбербанк России» в целом. В частности, представляется полезным следующее.

1. Пересмотреть содержание учебных программ на предмет соответствия их содержания потребностям рабочего места.
2. Ввести нормативы обучения, по принципу больше очного – меньше дистанционного.
3. Сделать активным освоением новых форм организации учебного процесса;
 - моделирование производственных ситуаций
 - организация дискуссий (связаны с отработкой проведения совещаний или приобретением навыков групповой работы. Участники имеют индивидуальные задания, существуют правила ведения дискуссии)
 - деловые игры
 - ролевые игры (каждый участник имеет или определенное задание, или определенную роль, которую он должен исполнить в соответствии с заданием).
4. Увеличить количество семинаров среди руководящих работников и специалистов по курсу «Психология взаимоотношений и этика поведения руководителя». В целом для данных категорий полезно усиление в содержании обучения блока экономики и управления.
5. В качестве мотивации ввести плату за дорогостоящее обучения, если обученный сотрудник не отработал 2 года.
6. Открытые уроки проводятся с целью повышения качества учебного процесса, изучения и внедрения в широкую практику трудового опыта.

Результатом предполагаемых совершенствований внутрифирменного обучения и организации работы банка станет существенный рост производительности труда и эффективности систем управления, который создаст возможности для высвобождения значительных трудовых ресурсов. Эти ресурсы будут задействованы в первую очередь для обеспечения обработки большего объема операций в ОАО «Сбербанк России» без увеличения численности персонала, а также для улучшения качественных характеристик работы, в частности улуч-

шения качества обслуживания и повышения объема продаж. Во многих случаях увеличение производительности труда также даст возможность оптимизировать численность персонала банка.

1 Шаталова, Н.И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учеб. пособие / Н.И. Шаталова, Н.А. Александрова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014 – 221с

2 Патутина, Н.А. Внутрифирменное обучение как основная форма реализации корпоративного образования [Электронный ресурс] / Н.А. Щур // Интернет-журнал «Науковедение». – 2013. – № 1. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/10pvn113.pdf>

3 Симбарева, А.Л. Внутрифирменное обучение [Электронный ресурс] / А.Л. Симбарева // HR – практика. – Режим доступа: <http://www.hr-hunter.com/lib/practicum/28>

4 Зайцева, Т.В. Управление персоналом: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 336 с.;

5 Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2015. – 288с.;

6 Невеев, А.Б. Тренинг в организации: учеб. пособие / А.Б. Невеев. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 256 с.

7 Масилова, М.Г. Социальная ориентированность как составляющая управленческой компетентности руководителя / М.Г. Масилова // Мир науки, культуры, образования. – 2014.

ВНЕДРЕНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В ПОДБОРЕ ПЕРСОНАЛА В СУДОСТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

Д.В. Гридина, бакалавр 4 курса кафедры управления персоналом и трудового права института права

М.Г. Масилова – научный руководитель, канд. социол. наук, доцент

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса

г. Владивосток

Менеджмент имеет такую же древнюю историю как человечество, поскольку оно появилось одновременно с возникновением первых форм человеческих организаций-племён, общин, кланов. По мере экономического развития и появления крупных организаций, управление персоналом превратилось в особую функцию управления, требующую специальных знаний и навыков. В организациях были созданы специальные подразделения, состоящие из людей, обладающих такими знаниями и навыками – отделы человеческих ресурсов. Во второй половине XX века функции этих отделов расширились – дополнилось подбором, обучением и развитием персонала, созданием систем компенсации, развития карьеры, коммуникации, и значительно выросло их значение для организации.

В настоящее время профессиональный подбор персонала находится, к сожалению, на начальной стадии. Но сам интерес к вопросам управления персоналом, в нашей стране достаточно высок. Всё большее число людей разделяют мнение о том, что способность организации эффективно управлять своими сотрудниками является главным источником её долговременного процветания. Ведь в работе организации могут возникать серьёзные сбои из-за того, что руководители, обращая основное внимание на финансовые, производственные вопросы, не уделяют должного внимания персоналу, который обеспечивает работу организации по всем этим направлениям.

В целях обеспечения конкурентоспособности любой судостроительной организации в условиях динамично изменяющейся рыночной среды необходимы стратегические изменения подходов к управлению – от управления функциональными подсистемами и отдельными бизнес – процессами к управлению персоналом и в самом подборе персонала на основе компетентностного подхода. Компетентностный подход в управлении персоналом для отечественной практики является достаточно новым, так же, как и понятия «компетенции», «компетентность». Традиционно использовалась категория «профессионально важные качества», как характеристика особенностей работника, прежде всего психофизиологических, способствующих его профессиональной успешности. Кроме того, учитывались качества работника, которые являлись нежелательными или даже противоположными для конкретного вида профессиональной деятельности.

Проблемы компетентностного подхода в системе управления персоналом затронуты в работах А.В. Антошкиной, А. Андреев, В.И. Байденко, Д.А. Баринов, В.А. Болотов, Т. Ветошкиной, Н. Володиной, Е.А. Герасимовой, В. Гутмакер, Н. В. Евдокимовой, В.М. Захаровой, Э. Зеер, И.А. Зимняя, Е.И. Кудрявцевой, О.В. Колосовой, Х.З. Ксенофонтовой, О.В. Квинд, О.В. Леоновой, Е.А. Пановой, Дис. Равен Л.М. Спенсером, С.М. Спенсером, Л.П. Синяевой, К. Скала., Ю.Г. Татур О.Л. Чулановой, Р.В. Черноусовой. Такое внимание обусловлено тем, что эти проблемы являются действительно актуальными, интересными и при этом, требующие доработки.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что на сегодняшний момент подбор кадров, а именно разработка и внедрение компетентностного подхода в подборе персонала, является очень важным аспектом функционирования любой организации, на сколько правильно, рационально будет подобран персонал на основе подхода зависит дальнейшее развитие любой организации.



ВЛАДИВОСТОКСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

Минобрнауки России

Владивостокский государственный
университет экономики и сервиса

Институт права

Материалы международной научно-практической
конференции

**ПРАВОВАЯ И КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА
РОССИЙСКОГО ГОСУДАРСТВА
В XXI ВЕКЕ**

СОСТОЯНИЕ, ПРОБЛЕМЫ
И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

Владивосток
2015

УДК 009+34+35

ББК 69

П68

**ПРАВОВАЯ И КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА РОССИЙСКОГО ГОСУДАРСТВА
П68 В XXI ВЕКЕ : СОСТОЯНИЕ, ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ**
[Текст] : материалы международной ежегодной научно-практической конферен-
ции (Владивосток, 16–17 июня 2015 г.) / ответственный редактор д-р полит.
наук, канд. юрид. наук, доцент А.Ю. Мамычев; Владивостокский государствен-
ный университет экономики и сервиса; Институт права. – Владивосток : Изд-во
ВГУЭС, 2015. – 326 с.

ISBN 978-5-9736-0324-3

В сборнике представлены материалы международной научно-практической конференции, организованной кафедрой теории и истории российского и зарубежного права, проходившей во Владивостокском государственном университете экономики и сервиса (16–17 июня 2015 г.). В настоящем издании дается анализ отдельных аспектов правовой политики российского государства: рассматриваются проблемы историко-правовой эволюции, современное состояние, проблемы и направления развития правовой политики государства в XXI веке. В представленных научно-практических материалах международной дискуссии дан междисциплинарный анализ теоретико-правовых и прикладных проблематик современной правовой политики, рассмотрены актуальные вопросы совершенствования образовательной и кадровой политики в государственных учреждениях, бизнес-структурах.

Для профессиональных юристов, политологов, социологов и всех, интересующихся проблемами развития правовой политики государства. Кроме того, материалы международной конференции могут быть использованы в учебном процессе на юридических и других гуманитарных факультетах (институтах), а также подготовке и переподготовке специалистов в области государственного и муниципального управления, менеджмента, государственных служащих, политических и общественных деятелей, в том числе аспирантов и магистров.

УДК 009+34+35

ББК 69

ISBN 978-5-9736-0324-3

© Владивостокский
государственный университет
экономики и сервиса, оформление,
2015

© Авторы статей, текст, 2015

Слончак С.В. Правовое регулирование миграционных процессов в Российской Федерации.....	239
Стельмах А.А. Культурологические факторы терроризма в аспекте совершенствования международного антитеррористического права	242
Уханов А.Д. К вопросу о гражданско-правовой природе Русской православной церкви.....	246
Юнак Т.А. Пробелы в банковском праве современной России: нормативные и правоприменительные аспекты.....	247
Климченко С. Уголовно-правовая характеристика вновь введенных составов преступлений в сфере незаконного оборота наркотиков	250
Ахметшина В.А. Дополнительные наказания в Российской Федерации: их значение и обеспечение.....	254
Трибуна начинающего исследователя ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ.....	
Агакеримова Ф.Т., Бережнова А.В., Тарасенко А.В. Судостроительная отрасль на Дальнем Востоке: курс на омоложение кадрового состава	257
Дерябина С.С. Совершенствование документационного обеспечения управления персоналом в Федеральной службе судебных приставов.....	260
Каирова Л.А., Каргина С.В. Совершенствование документооборота и функциональных обязанностей секретаря в судостроительной организации	262
Ковтун Н.В., Шамахова Ю.В. Разработка моделей компетенций для руководителя отдела подбора персонала и специалиста по подбору персонала в ООО АПП «Карьера-Форум»	266
Макова Е.Е. Модель компетенций клиентского менеджера	268
Ферябникова Ю.И. Совершенствование оплаты труда персонала в организации	273
Шкодич И.В. Специфика трудовой адаптации различных категорий персонала.....	276
Шумкин Ф.Ю. Теоретические и структурные основы построения системы нематериального стимулирования персонала.....	278
Чухрай П.Д. Диагностика коммуникативной компетенции сотрудников (на примере компании «Соллерс»)	280
Горхов А.В. Совершенствование условий труда персонала на предприятии.....	283
Николаева О.А. Принципы разработки тренинга мотивации достижения	285
Соколова Т.А. Вознаграждение за труд в строительной отрасли.....	290
Лопухова Е.О. Негативное влияние глобализации на рынке труда и безработицы молодых специалистов.....	293
Валеев Д.А. Экономический эффект совершенствования системы адаптации персонала.....	296
Валентов В.В. Специфика формирования кадрового резерва в исправительной колонии	299
Драгожиров И.М. Оптимизация системы адаптации персонала в ООО «Империя займов»	306
Заботина Л.П. Совершенствование системы внутрифирменного обучения сотрудников в ОАО «Сбербанк России», г. Владивосток.....	311
Гридина Д.В. Внедрение компетентностного подхода в подборе персонала в судостроительной отрасли.....	318
Марченко М.В. Оценка влияния системы мотивации на уровень лояльности сотрудников на примере ООО «ПЕК»	320
Гордеева В.С. Аспекты организации процесса обучения персонала в организации.....	325